# Α. Διαπραγμάτευση: Έννοια & Αναγκαιότητα

Γαβριήλ Ιορδάνογλου,
Msc in Management

- Μετά το πέρας της εισήγησης οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν μάθει την σημειολογία της διαπραγμάτευσης και θα είναι σε θέση για την ανάπτυξη μοντέλων και στρατηγικών για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής συζήτησης

- Η επιτυχία της διαπραγμάτευσης είναι μία συνισταμένη πολλών παραγόντων, οι οποίοι αναλύονται στο παρακάτω κεφάλαιο, με στόχο οι καταρτιζόμενοι να γίνουν άρτιοι και προσανατολισμένοι διαπραγματευτές.

# Ορισμός – Χαρακτηριστικά Διαπραγμάτευσης

- Οι Fisher & Ury ορίζουν διαπραγμάτευση τη διαδικασία για επίτευξη συμφωνίας προς εκπλήρωση ενός στόχου.
- Οι Lax & Sybenius την ορίζουν ως μία αμοιβαία αλληλεπίδραση δύο ή περισσοτέρων μερών προς μία κοινή δράση.
- Συμπερασματικά, διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία της επικοινωνιακής επαφής δύο ή περισσοτέρων μερών με στόχο την σύγκληση πάνω σε ένα θέμα.

- Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι είναι μία δύσκολη διαδικασία η οποία απαιτεί δεξιότητες από τα διαπραγματευόμενα μέρη.

- Γιατί Διαπραγματευόμαστε:

  Διαπραγματευόμαστε για να λύσουμε ένα πρόβλημα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη, αλλά και για να δημιουργήσουμε ένα νέο κοινό μοτίβο το οποίο αφορά τα μέρη αυτά. Τέλος πρέπει να τονίζουμε ότι η διαπραγμάτευση δε στέφεται πάντα με επιτυχία.

## 2. Δομή–Στάδια Διαπραγμάτευσης

Έχει αναπτυχθεί ένα διαπραγματευτικό μοντέλο ονόματι 'Getting to Yes' από τους Roger & Fisher και William Ury, τα κύρια σημεία του οποίου είναι:

- Η διαπραγμάτευση δεν πρέπει να γίνεται πάνω σε θέσεις
- Πρέπει να ξεχωρίζονται οι άνθρωποι από τα προβλήματα
- Εστίαση στα συμφέροντα και όχι στις θέσεις
- Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων
- Επιμονή σε αντικειμενικά πρότυπα και κριτήρια

## Γράψτε με μία πρόταση τον ορισμό της διαπραγμάτευσης

- Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει 5 βήματα: Προετοιμασία, συζήτηση, προτάσεις, παζαρέματα και ανακεφαλαίωση.

Διαπραγματευτικά στάδια:

- Προδιαπραγματευτικό
- Κυρίως Διαπραγματευτικό
- Μεταδιαπραγματευτικό.

- Η διαπραγμάτευση μπορεί να χαρακτηριστεί 100% δημιουργική όταν περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία της 'Τεχνικής του Κολόμβου'.
- Καταγραφή αναγκών για βελτίωση του εμπορίου
- Έρευνα της ανταγωνιστικής αγοράς
- Μελέτη των στοιχείων
- Καταγραφή οφελών από την επιτυχή αποστολή
- Προγραμματισμός παρουσίασης και όρων της
- Έτοιμα επιχειρήματα για πιθανή απόρριψη

# 3. Μορφές & Τακτικές Διαπραγμάτευσης

- Μορφές διαπραγμάτευσης:
  - -Επιμεριστική
  - -Ενοποιητική
- Τακτικές διαπραγμάτευσης:
  - -Διεκδικητικές
  - -Παραχωρητικές

# 4. Οδηγός Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης

- Τα στοιχεία ενός ικανού διαπραγματευτή είναι τα εξής:
  - -Επίγνωση στόχου υλοποίησης
  - -Προετοιμασία των διαδικασιών
  - -Ψυχραιμία, ηρεμία και προσοχή στην έκφραση
  - -Ανεπτυγμένη παρατηρητικότητα
  - -Ειλικρινή επιχειρήματα
  - -Δημιουργική εκμετάλλευση του χρόνου
  - -Επαγγελματική συνείδηση
  - -Υγιής Φιλοδοξία
  - -Αποσαφήνιση συμφωνηθέντων
  - -Ρεαλιστικές προσδοκίες αποτελέσματος

- Τι πρέπει να αποφεύγει ο διαπραγματευτής:
  -βεβιασμένες συζητήσεις
  -ακατάλληλο χώρο
  -σύγχυση φιλικότητας-φιλίας
  -υποθέσεις
  -χειρισμό δύσχρηστης γι' αυτόν γλώσσας
  -απαντήσεις σε ασαφείς ερωτήσεις
  -την χωρίς αντάλλαγμα προσφορά
  -θεώρηση της άλλης πλευράς ως καλύτερης

# Β. Προσωπικό Στυλ Διαπραγμάτευσης

- Οι διαπραγματευτικές ικανότητες αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή κάθε ανθρώπου.
- Συνεπώς στόχος μας στην ενότητα αυτή είναι, ο εκπαιδευόμενος να ενσωματώσει τις τεχνικές επικοινωνίας θέτοντας πάντα το προσωπικό του στυλ κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης.

# 1. Στυλ Διαπραγματεύσεων

- Για να επιτύχουμε σωστή διαπραγμάτευση θα πρέπει να ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές, να μην αδικείται κανείς να υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και να δημιουργούνται μακροχρόνιοι δεσμοί αμοιβαίου συμφέροντος.
- Κατηγορίες διαπραγματευτών:
- -Αδιάλλακτος
- -Συνεργάσιμος
- -Βιαστικός
- -Πολύ προσεκτικός

- Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης
  -Ρεαλιστικό αποτέλεσμα
  -Αποδεκτό αποτέλεσμα
  -Αρνητικό αποτέλεσμα

## 2. Τεχνική Σωστής Επικοινωνίας

- Οι βάσεις για τη σωστή επικοινωνία είναι:
  -Συνοπτική έναρξη θέματος
  -Παράθεση ερωτημάτων ενδιαφερομένου
  -Τεκμηρίωση επιχειρημάτων και αναφορά στην αντίθετη πλευρά
  -Χρήση επιχειρημάτων της άλλης πλευράς στην περίπτωση διαφωνίας
  -Χρήση υποθετικών προτάσεων

- Κινήσεις του σώματος:
  - -Γλώσσα του σώματος
  - -Μάτια
  - -Πρόσωπο
  - -Φωνή
- Η εκδήλωση της επικοινωνιακής σχέσης πραγματοποιείται με παράλληλο, διασταυρούμενο ή καλυμμένο τρόπο.

## 3. Προσωπικότητα & Διαπραγματεύσεις

- Παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπικότητα στις διαπραγματεύσεις:
  - -Διαπροσωπικός προσανατολισμός
  - -Προσανατολισμός κινητοποίησης

  Κάθε ένας από αυτούς δημιουργεί στυλ προσωπικότητας:
  - -Ανταγωνιστικό
  - -Υπεκφεύγοντα
  - -Συμβιβαστικό
  - -Συνεργάσιμο

- Ρόλος δεξιοτήτων:
  - -Ικανότητα επικοινωνίας
  - -Οργανωτική ικανότητα
  - -Ομαδικότητα
  - -Πρωτοβουλία
  - -Ηγετική ικανότητα
  - -Διοικητική ικανότητα
  - -Ευελιξία

- Αποτελέσματα ερευνών έδειξαν ότι η διαδικασία και το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης διαφοροποιείται ανάμεσα στα δύο φύλα, με τους άνδρες να επικεντρώνονται στη νίκη ενώ οι γυναίκες να δέχονται και τον συμβιβασμό.
- Η αυτοαντίληψη ως ένα μέρος της προσωπικότητας επηρεάζει την εξέλιξη μιας διαπραγμάτευσης.
- Πιθανά σφάλματα (γνωστά και ως γνωστικές προκαταλήψεις) εμποδίζουν την απόδοση του διαπραγματευτή.

# 4. Έλεγχος Θυμού

- Ο καλύτερος τρόπος επίλυσης μιας διαμάχης είναι η διαπραγμάτευση με το άλλο άτομο.
- Όταν ο θυμός είναι αναπόφευκτος υπάρχουν ασφαλείς τρόποι έκφρασης όπως:

-Λόγος του θυμού

-Επιδίωξη ξεκούρασης και χαλάρωσης

-Μη χρήση βίας

-Συνειδητοποίηση της ύπαρξης διαφωνιών στη ζωή

-Άλυτες παρεξηγήσεις (στο παρελθόν) οδηγούν σε προβλήματα

# Γ. Η Σύγκρουση Στη Διαπραγμάτευση

- Στην παρακάτω ενότητα παρουσιάζεται η σύγκρουση ως ένα σημαντικό μέσο για μία αποτελεσματική διαπραγμάτευση. Συνεπώς αυτή μπορεί να έχει παραγωγικό ή μη αποτέλεσμα ανάλογα με τις αιτίες και τον τρόπο χειρισμού της.
- Συνοπτικά παρουσιάζονται ο ρόλος και η ισχύς, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η αλληλεπίδραση στις σχέσεις και οι στρατηγικές διαχειρίσεις μίας σύγκρουσης.

# 1. Είδη Συγκρούσεων

- Σύγκρουση είναι μία ανταγωνιστική κατάσταση ή ενέργεια που προκύπτει από αποκλίνουσες ιδέες.
- Τα επίπεδα σύγκρουσης είναι τέσσερα:
  -Ενδοπροσωπική ή ενδοψυχική
  -Διαπροσωπική
  -Ενδοομαδική
  -Σύγκρουση ομάδων
- Τύποι συγκρούσεων:
  -Αληθινή
  -Εξαρτημένη
  -Μετατοπισμένη
  -Λανθάνουσα
  -Λανθασμένη

## 2. Αίτια-Ρόλος-Αποτελέσματα Συγκρούσεων

- Μερικές από τις κύριες πηγές συγκρούσεων είναι:
- Διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες, έλλειψη εμπιστοσύνης, απειλή στο κύρος, έλλειψη διαύγειας στο στόχο, προηγούμενες διαφωνίες και πολιτιστικές διαφορές.
- Ασάφεια ρόλων, ασυμβατότητα, πληθώρα και ελάχιστα απαιτητικοί ρόλοι οδηγούν στη σύγκρουση.

## Θετικές επιπτώσεις συγκρούσεων:

- Κάποιες από αυτές είναι η ενίσχυση στην προσωπική εξέλιξη, ψυχολογική ενθάρρυνση, αύξηση παραγωγικότητας, ανύψωση ηθικού και η αποσαφήνιση της αιτίας του προβλήματος προς ομαλή επίλυσή του.

## Αρνητικές επιπτώσεις συγκρούσεων:

- Τέτοιες σημαντικές επιπτώσεις είναι η πόλωση ομάδων, ενίσχυση των διαφορών, εμπόδιση συνεργασιών, ψυχοσωματική φόρτιση, μείωση παραγωγικότητας, ακαμπτότητα θέσεων και τέλος η μη ενίσχυση για όποια προσπάθεια αλλαγής.

## 3. Αντιμετώπιση Συγκρούσεων

- Σύμφωνα με τον Rahim, οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται ως μία διαρκή κατάσταση αλληλεπίδρασης. Δηλαδή, αντιμετωπίζοντας έγκαιρα αυτές, μη κάνοντας υποδείξεις, ακούγοντας προσεχτικά, συγχωρώντας, και διαπραγματευόμενοι μία κοινά αποδεκτή λύση.
- Μερικοί τρόποι διευθέτησης συγκρούσεων είναι: να πείσουμε τα αντίπαλα μέρη για συνεργασία, ο σεβασμός στα έμπειρα μέλη, παραχώρηση πόρων στις ομάδες, αποδοχή διαιτησίας και καταγραφή από όλους των αρμοδιοτήτων των άλλων.

# 4. Παίγνια & Χαρακτηριστικά Συγκρούσεων

- Ως παίγνιο ορίζεται η συνθήκη στην οποία οι δραστηριότητες των μερών συνδέονται έτσι ώστε οι συνέπειές τους να έχουν επιπτώσεις σε όλα τα μέρη.
- Η θεωρία παιγνίων έχει βρει εφαρμογή στα οικονομικά και σε άλλες επιστήμες όπως βιολογία, ψυχολογία κ.τ.λ.
- Η αλληλεπίδραση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαπραγμάτευση. Ενώ η ισχύς επηρεάζεται από τις εναλλακτικές επιλογές των μερών.

---

- Η εμπιστοσύνη αφορά την πεποίθηση ότι το άλλο μέρος θα συνεργαστεί, συνεπώς ο βαθμός της εξαρτάται από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Διακρίνεται σε τρία είδη:
  -Βασισμένη στην ταύτιση
  -Βασισμένη στην γνώση του άλλου μέρους
  -Υπολογιστική εμπιστοσύνη
- Τέλος, τα διλήμματα είναι χαρακτηριστικά μίας διαπραγμάτευσης και συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα.

# 5. Σύγκρουση & Διαπραγμάτευση

- Οι πλέον γνωστές συγκρουσιακές καταστάσεις είναι:
  -Ενοποιητική
  -Υποχωρητική
  -Εριστική / Ανταγωνιστική
  -Αδράνεια / Αποφυγή
  -Συμβιβασμός
- Το μοντέλο του Zeuthen συγκρίνει τα οφέλη από την αποδοχή μίας προσφοράς σε σχέση με τα λαμβανόμενα καθαρά οφέλη μέσα από μία σύγκρουση.

---

- Σημαντική επίσης είναι η διερεύνηση μίας αντιπαράθεσης προς αποφυγή εντάσεων ανάμεσα στα μέρη.
- Αιτίες σύγκρουσης σε μία (π.χ.) επιχείρηση συμβαίνουν μεταξύ των στελεχών, προϊσταμένων, συλλόγου εργαζομένων-μετόχων και συναδέλφων. Αυτό συμβαίνει επειδή σκοπός των επιχειρήσεων είναι να μεγιστοποιούν τα κέρδη προς όφελος των μετόχων.
- Η διάγνωση της σύγκρουσης είναι σημαντική διότι οι πηγές της δεν είναι πάντοτε εμφανείς. Σύνηθες μέθοδοι χειρισμού της είναι: αποφυγή, συγκάλυψη, παρέμβαση εξουσίας, συμβιβασμός και άμεση αντιμετώπιση.

# Δ. Ο Ανταγωνισμός ως Μορφή Σύγκρουσης

# Ορισμός Ανταγωνισμού & Πώς Εμφανίζεται

- Ανταγωνισμός είναι η πρόθεση του ατόμου να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα εις βάρος των συμφερόντων των άλλων. Όταν αυτός υφίσταται η επίτευξη του στόχου ενός μέρους αποκλείει ή μειώνει την πιθανότητα επίτευξης του στόχου του άλλου μέρους.

- Αναπτύσσεται σε τέσσερα επίπεδα:
  - -Διατομικό επίπεδο
  - -Διομαδικό επίπεδο
  - -Έκφραση δια μέσω αντίπαλων στρατοπέδων
  - -Αυτοκαταστροφή ή Βραχυπρόθεσμη επιλογή εξ ανάγκης.

## 2. Αντιμετώπιση Ανταγωνισμού

- Η προώθηση της συνεργασίας στο χώρο εργασίας οδηγεί στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- Τακτική συνεργασίας είναι η συνεργατική τακτική πλεονέκτημα της οποίας είναι η εσωτερική αρμονία μέσα στην ομάδα, βασιζόμενη στη χημεία των μελών, αξιοποιώντας στο μέγιστο τα ταλέντα αυτών.
- Όσον αφορά την Ελληνική πραγματικότητα, η ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρηματιών έχει τις ρίζες της στη βαθμιαία μετάλλαξη της παραδοσιακής ελληνικής οικογένειας από εκτεταμένη-συνεργατική σε πυρηνική-ανταγωνιστική

# Ε. Κρίση & Διαχείριση

- Απαντώντας στο ερώτημα «Μπορεί να αποφευχθεί μία κρίση;», αυτό είναι αδύνατο οπότε καλύτερα να αναρωτηθούμε εάν μπορεί να υπάρξει σωστή διαχείριση αυτής της κρίσης. Όσον αφορά στους οργανισμούς, πρέπει να υπάρχει Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων. Ανάλογα πρέπει να ισχύουν για τα άτομα την κοινότητα και τη χώρα.

# 1. Εννοιολογική Ανάλυση

- Με τον όρο κρίση περιγράφουμε μία απρόβλεπτη κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση και ανασφάλεια.
- Χαρακτηριστικά κρίσης:
  -Πρόκληση έκπληξης
  -Υψηλός κίνδυνος
  -Περιορισμένος χρόνος λήψης απόφασης
  -Ορατές και μη ορατές επιπτώσεις
- Εξετάζοντας την ανθρώπινη πλευρά μίας κρίσης, τα άτομα που απειλούνται από αυτήν γίνονται συμμέτοχοι ως: θύματα, ανταποκρινόμενοι και θεατές.

## 2. Διαχείριση Κινδύνου-Κρίσεων

- Προσπαθώντας να διαχειριστούμε μία κρίση είναι θεμιτό να υπολογίσουμε τον κίνδυνο.
- Για την ανάλυσή της αρκεί να προσδιορίσουμε τους κινδύνους, από πού προέρχονται, να εντοπίσουμε τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης και να τους αντιμετωπίσουμε.

---

- Ως διαχείριση κρίσης ορίζεται η διαδικασία πρόληψης, περιορισμού ή/και επίλυσης ενός προβλήματος. Τα επίπεδα διαχείρισης είναι:
  - -Στρατηγική
  - -Rescue Leader (αρχηγός διάσωσης)
  - -Συντονιστής
  - -Sector Office (διοικητής ομάδας)

# 3. Διαχείριση Κρίσης σε Επίπεδο Ατόμου-Οργανισμού-Χώρας

## Άτομο

- Οι άνθρωποι αντιδρούν ψυχοσωματικά μπροστά σε μία κρίση. Ως αποτέλεσμα αυτής τα άτομα αισθάνονται άγχος, τα συμπτώματα του οποίου είναι κούραση, οξυθυμία, έλλειψη συγκέντρωσης κ.α.
- Η αντίδραση σε κατάσταση κρίσης συνίσταται σε γρήγορες-αποφασιστικές κινήσεις, σταθερή έκφραση, μη εστίαση σε στόχο, έλλειψη επίγνωσης αυτοκατάστασης, κ.α.

# Οργανισμός - Χώρα

- Σε επίπεδο οργανισμού-χώρας, κάθε κρίση ανεξάρτητα από τη μορφή της χαρακτηρίζεται από:
  -Κλιμακούμενη ένταση
  -Υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου
  -Επηρεασμός λειτουργιών και ρυθμών
  -Διακινδύνευση δημόσιας/διεθνούς εικόνας μιας χώρας
  -Κατάληξη σε έλεγχο από κρατικά-διακρατικά όργανα ή και από τα Μ.Μ.Ε.
  -Πρόκληση υλικών ζημιών